

# 顧客と従業員との親密な長期的関係に関する一考察

村 山 和 恵

新潟青陵大学国際コミュニケーションセンター

## A Consideration on Long-term Close Relationships Between Customers and Employees

Kazue Murayama

NIGATA SEIRYO UNIVERSITY  
INTERNATIONAL INFORMATION CENTER

### Abstract

It is only recently the that company profit arising from long term relationships with customers and loss arising from estrangement with customers have come to be correctly recognized as weighty, and more attention is being paid to the maintenance of relationships with customers. In order to form long-term relationships with customers, it is important to obtain trust from customers and become close with customers. And for this to occur, accumulation of attentive communication with the customer is essential.

This report focuses on communication with customers by employees with direct contact to customers as one arena that forms trust and closeness between a company and customers and impacts the formation of long-term relationships. In order to research exactly what elements are desirable in communication, which is the decisive factor- in forming long-term relationships with customers, this report applies these elements to close relationships as pertaining to the general human interaction process while conducting interviews with employees who have a history of being successful in forming and maintaining long-term relationships with customers, and considers the content of communication.

### Key words

Long term relationships with customers, Close Relationships with customers, human interaction process

### 要 旨

顧客との長期的関係からもたらされる企業への利益や、顧客の離反による損失が重大であることが正しく認識され、顧客との関係を維持することが注目を浴びるようになって新しい。顧客との長期的な関係が成立する為には、顧客からの信頼を得、顧客と親密になることが重要であり、それらには顧客と行われる細かなコミュニケーションの積み重ねが不可欠である。

本論では、企業と顧客との信頼や親密さを形成し、長期的関係の成立に影響を与える一場面として、顧客と、顧客と直接的接点を持つ従業員とのコミュニケーションに注目し、顧客との長期的な関係を成立するべき決め手となるコミュニケーションとは、いかなるものであることが好ましいのかを探るべく、それらを一般的な対人関係過程における親密な関係にあてはめてまとめるとともに、既に顧客と長期的な関係を成立・維持できている従業員へのインタビューを実施し、コミュニケーション内容を考察した。

### キーワード

顧客との長期的関係、顧客との親密な関係、対人関係過程

## はじめに

90年代後半から、顧客との関係性を管理するという概念が登場し、それ以降「顧客関係性マーケティング」と称されるもの、それまでの一方向的な説得的コミュニケーションではなく、双方向的、対話型の、長期継続的コミュニケーションを誘発する仕組みを構築することなどが提唱されてきた。<sup>1)</sup> 企業経営の関心事がCRM(Customer Relationship Management)に注がれる一方、コンピュータ技術が飛躍的に発展を遂げ、現代社会のあらゆる分野で構造変化をもたらすことになった。その結果、インターネット販売などが一般化するようになり、効率化をはかる反面、人的接触においてのみ生み出せる価値を提供するチャンスを失っていると捉えられる。そんな中、顧客との長期的な関係が企業にもたらす利益、顧客の離反が企業にもたらす損失がいかに多大なものであることの認識が正しく行われるようになり、顧客との長期的な関係を維持すること注目が集まるようになった。

顧客との長期的な関係を成立・継続させるということを考えた場合、先行要因となるのは、顧客満足であり、顧客満足なくして関係の深化は望めない。さらに、顧客との長期的な関係が成立するためには、顧客からの信頼を得、顧客と親密になることが重要であり、それらには細かなコミュニケーションの積み重ねが不可欠である。

本論では、企業側と顧客との数ある接点の中から、企業と顧客との信頼や親密さを形成し、長期的関係の成立に影響を与える一場面として、顧客と、顧客と直接的接点を持つ従業員とのコミュニケーション場面に注目し、顧客との親密で長期的な関係を成立するべき決め手となるコミュニケーションとは、いかなるものであるのかを探るべく、それらを一般的な対人関係過程における親密な関係にあてはめてまとめるとともに、既に顧客と親密で長期的な関係を成立・維持できている従業員へのインタビューを実施している。

第1章では、現在のマーケティングにおい

て、顧客との長期的関係を形成し、維持することが重要であることが注目されている背景と、顧客との長期的関係が企業にもたらす利益についてまとめた。第2章では、顧客維持の先行要因である顧客満足についてまとめるとともに、企業とのあらゆる接点において抱く顧客の感情の積み重ねが企業への評価を形成するという立場から、あらゆる接点の中で、もっとも評価に影響を与える項目、すなわち顧客が満足を抱くか不満足を抱くかということに大きな影響を与えているものが、顧客接点での従業員の対応であるということを理解する。第3章では、第2章での内容を踏まえ、顧客と従業員とのコミュニケーションという部分に注目し、長期的な関係が継続されている顧客とは、どのような内容のコミュニケーションが行われているのか、また、顧客とのコミュニケーションにおいて、長期的な関係を形成するためには、どのようなコミュニケーションが行われていることが好ましいのかということ、一般的な対人関係過程に当てはめ、第4章では、実際に顧客との接点を持つ現場に従事している従業員へ、長期的な関係を維持できている顧客とのコミュニケーション過程についてインタビューを実施し、どのようなコミュニケーションが行われているのかを、さらに具体的に探る。インタビュー結果を踏まえて、顧客と従業員との長期的関係において必要なコミュニケーションについて考察し、本研究におけるまとめ、および今後の課題などを第5章で提示する。

本論で取り上げている範囲であるが、顧客について、企業が提供する製品やサービスを購買する個人という立場で進める。また、親密で長期的な関係ということを前提に論じるために、同一製品や同一サービスのカテゴリの市場において、ある程度選択可能性を持ち、なおかつ顧客と企業との取引(接触)が反復されるものを取り上げている。さらに、本論で述べる「顧客との長期的な関係」とは、単なる時間の経過ということではなく、「親密さを伴った長期的関係」という意味を持っている。

<sup>1)</sup> 和田充夫、関係性マーケティングの構図 - マーケティング・アズ・コミュニケーション、有斐閣、1998

## 1. なぜ顧客との長期的な関係なのか

事業における基本は、極端にいうならば「新規顧客の獲得 (Acquisition)」と「既存顧客の維持 (Retention)」という方法いずれかでしかないというのは今も昔も変わらない。

これまでの企業活動では、新規顧客の獲得に膨大な時間と費用を費やしてきた。重要な新規顧客を獲得するとともにやされる一方、既存顧客が軽視されてしまうという弊害も生まれていた。サービス経済に入った現在、企業活動、特にマーケティング活動における主眼が取引 (Transaction) から関係性 (Relationship) へ移行した。そして、成熟したわが国の市場では、今後あらゆる製品やサービスが爆発的に売れることはないと言われている。このような企業を取り巻く背景が激しく変化し、同時に顧客を維持すること、または顧客を失うことが企業にもたらす経済的な影響が正しく認識され、それが顧客の満足を無視した目先の利益に気をとられるのではなく、顧客との長期的関係の上で期待できる取引価値<sup>2)</sup>に目をむけ、顧客シェア<sup>4)</sup>をどのように高めるのかということに注目するようになった。つまり、顧客との長期的な関係を維持することが、新規顧客の獲得以上に企業が努力していかなければならないことであるという考え方に変化を遂げたのである。

顧客と長期的な関係を維持するために、企業はいかなる手段を講じるべきなのかを考えるにあたり、重要となるのが「顧客ロイヤルティ (Customer Loyalty)」<sup>5)</sup>であり、これをいかに高めるかということが顧客との長期的な関係を継続していけるかに影響を及ぼすことになる。顧客との長期的な関係を維持するこ

とが、企業への膨大な利益につながるという仮説<sup>6)</sup>に基づいた考え方であるが、顧客との長期的な関係を維持してゆくことがもたらす、あらゆるメリットは、再購買、クロスセル、実現価格向上、商品開発において顧客ニーズを反映させやすくなる、口コミ効果による新規顧客開拓。など、単純に数値化できないものもあるが、多岐にわたっている。

## 2. 顧客との長期的関係成立の先行要因

### 2 - 1. 顧客満足から始まる関係

顧客との長期的な関係を維持することが、将来的に企業にもたらす利益のことについては理解ができるところである。顧客との長期的な関係は顧客満足なくして語ることはできない。満足の状態がなければ、顧客は早々に見限って企業から離れていくからであり、満足の状態を起点として顧客と企業との関係が始まるのであるから、顧客満足は事業全体における理念、哲学、精神的なものの支柱であるといえよう。

しかし、単なる満足の状態では、競合他社の値引きなどで簡単に自社から離れる可能性がある。一回の満足で終わらせるのではなく、次なる新たな満足を提供し続ける必要があるのだ。さらに顧客満足の先の状態、つまり顧客ロイヤルティの形成・向上という段階まで移行することがなければ、長期的な関係は望めないだろう。

しかし、どのような顧客に対しても同じサービスを提供することでは満足は高まらない。「20%の顧客が80%の売り上げをもたらす」というように、取り扱う商品やサービスの種

<sup>2)</sup> 顧客一人を失えば、単純に目の前にある1件分の利益を失うだけでなく、その顧客が将来もたらすと考えられる利益までも失うことになる。また、顧客は口コミの発信源にもなるので、将来新規顧客を増やすことになる可能性も失うことになる。さらに、新規顧客を獲得するために投下する費用は、既存顧客を維持するための費用の5倍～10倍といわれており、顧客との関係を長期的に維持していく、または維持できなくなることによる企業への利益や損失は甚大である。

<sup>3)</sup> これを測る指標となるのが「顧客生涯価値」(Life Time Value=LTV)である。

<sup>4)</sup> 顧客一人における、ある製品やサービスのカテゴリに支出可能な金額に占める特定ブランドまたは、特定企業が提供するものへの割合。

<sup>5)</sup> 顧客や社員の中で、企業やブランドへの忠誠心が形成されている状態、愛着を持っている状態を指す。

<sup>6)</sup> 小野(2006)は、既存顧客との、深く、親密な関係を強化することが利益に直接結びつくという仮説を、「プロフィット・チェーン仮説」と呼んでいる。

類に違いはあったとしても、少数の優良顧客が大半の売りに貢献しているということは、ほとんどのビジネスに当てはまるといえよう。このような優良顧客に対しては、何らかのメリットがもたらされるようなプログラムで差別化をはかるといことを行うなどが望まれる。しかし、これらは提供するサービス自体を差別化するということで、従業員の対応自体を差別化するようなことがあってはならない。

## 2 - 2 . 企業側との接点における顧客の感情と評価

わたしたちは、日常生活のあらゆる場面において、無意識的に何らかの感情を自己の中に発生させている。そもそも顧客も一人の人間であり、企業との取引や、購買行動の際のあらゆる場面で直接的・間接的に企業や、企業情報と接し、企業に対する何らかの感情を持ち、それらが企業への印象を形作っている。また、その印象が企業への評価を下すことへの大きな要因となっているのだ。

では、具体的にどのような状況下において顧客は満足や不満足を抱くのであろうか。顧客が、企業側との直接的・間接的接触により、満足や不満足という感情を抱き、この感情が積み重なり、店舗や企業に対して何らかの評価を下す。これら接点は、「真実の瞬間」<sup>7)</sup>と呼ばれており、「顧客が企業と接するあらゆる場面」<sup>8)</sup>であるとされている。あらゆる場面には、従業員とのやり取りなど、直接的に人が介在する場面や、広告物を見るなどの人が直接介在しない場面など、顧客の一連の行動における、企業との接点であり、それらの場面は幅広く、細かに存在している。しかし、仮に一つ一つの瞬間が前向きな印象を与えるものであったとしたら、それは顧客の中の企業への信頼を高めることにもつながるだろう。その逆もしかりである。文末資料は、短期大学の学生に対し、自らが客という立場で店を利用したときに、どのような場合に満足、

不満足であると感じたのかを、自由記述してもらった結果をまとめたものであるが、圧倒的に従業員との接点におけるものが多いことが分かる。顧客が持つ企業や店舗への印象へ影響を与える要因は、文末資料のアンケート結果からも明白なように、顧客と従業員との人的接触の場面であるといえる。現場での最終的な取引は顧客と従業員とのコミュニケーションであるから、当然の結果だろう。

また、最近、ヒューマンシグマなるアプローチが登場しており、良質な顧客接点をつくるための管理が行われている。<sup>9)</sup>このようなアプローチが登場するに至ったその根底には、顧客接点の質は感情に左右されとの考え方があったからであり、顧客は、常に分析的な基準により判断を下しているのではなく、仮に顧客自らが合理的であると考えていても、現実はそのではないことがほとんどであるという事実に基づいている。

従業員の接客レベルや技術は、顧客の感情をより刺激し、顧客の購買行動、そして企業の利益に大きな影響を与えるのである。さらに、前向きな印象を持ってもらえることは、次の来店や購買行動を促す可能性にも貢献し、将来的に顧客との長期的な関係を維持することに寄与するのである。

顧客の感情や情緒の琴線に触れることができるのは、人と人との接触に他ならないのである。業務の効率化が企業にもたらすメリットは計り知れないものであるが、効率化によって人的接触においてのみ生み出せる価値を提供するチャンスを失っているということも考えねばならない。次章では、顧客に満足をしてもらうために、また、顧客と親密で長期的な関係が成立するために必要なコミュニケーションについてまとめる。

<sup>7)</sup> ヤン カールソン：真実の瞬間 SAS(スカンジナビア航空)のサービス戦略はなぜ成功したか、堤 猶二訳、1990。

<sup>8)</sup> ベッツィ・サンダース：サービスが伝説になる時 「顧客満足」はリーダーシップで決まる、和田正春 訳、ダイヤモンド社、1996。

<sup>9)</sup> ジョンH. フレミング、カートW. コフマン、ジェームズK. ハーター (2005)

### 3. 顧客との長期的な関係と コミュニケーション内容

では、顧客との長期的な関係とは、どのようなコミュニケーションを伴った関係なのか。また、長期的な関係に至るにはどのようなコミュニケーションを伴った関係になっていることが好ましいのであろうか。ここでは、顧客と従業員との長期的関係と、発生するコミュニケーションについて、対人関係における親密な関係と、一般的な対人関係過程にあてはめて考える。

#### 3 - 1. 顧客との関係について

- 一般的な対人関係過程に当てはめた考察 -

一般に売り手と買い手の関係は、売り手の提供する製品やサービスに対し、顧客が金銭を支払う、価値の交換として捉えることができるが、それだけに着目するのは危険であろう。なぜなら、売り手と買い手の間には、時として愛着や親しみといったような、精神的な結びつきが存在し、そこには単なる取引を超えた関係があるといえるからだ。

久保田（2006）によれば、売り手と買い手との関係は、交換的側面と共同的側面があり、交換的関係では、人々はベネフィットの提供を、返報として相手からベネフィットを受け取る期待のもとで成り立っている。したがって、ベネフィットを受け取ることは、それに匹敵するベネフィットをお返しする責任や義務を生み出す。そのため、交換的関係において人々は、交換を通じて与えたベネフィットの代わりに自分がどれだけのものを受け取ったか、または相手は受け取ったベネフィットの代わりにどれだけの返報の義務を負っているかに関心が向けられる。一方、共同的関係では、人々は互いに相手の幸福を気にかけ、特定の見返りを期待することなく相手にベネフィットを与えようとする。すなわち相手がそれを必要としているときや、それを与えることが相手を喜ばせることになること、相手にベネフィットを与えることに肯定的な態度を示すことになり、そこでは見返りや、互いに与えあうベネフィットのバランスは問題とされない。また、ある交換相手に対する結

びつきや重要性の意識には、損得勘定に基づいた計算的なものと、相手との一体感に基づく感情的なものがあるという考えもからも、顧客と従業員との関係は、おおまかにこの2つの側面から構成されるものであり、さらに2つの側面は互いに排他的な関係ではなく、顧客と従業員の関係が、より親密になるにつれ、交換的側面より共同的側面的要素が色濃くなってゆくものと考えられる。

顧客と従業員との関係は、立場という括りはあるが、それらも人と人とのコミュニケーションであることにはかわりがない。では、顧客と従業員との親密な関係は、一般的な人間関係におけるどのような関係に値するのであろうか。大坊・奥田（1996）によれば、親密な関係には、家族関係、恋愛関係、友人関係があるとしている。これを顧客と従業員の関係に当てはめて考えた場合、非家族的な関係、すなわち恋愛関係や友人関係ということになる。前者には独占欲、性欲といった側面が含まれるが、後者は、私達が他者に対して持つ感情的評価の一つであり、好意的感情の要素である信頼と尊敬の心情も含んだ対人態度とされる。このことから友人関係という文脈に、よりあてはまるものと考えられる。また、友人関係は、顧客と従業員との共同的側面より発生するものであると捉えることができ、関係における共同的側面が、より強いものであるほど、顧客との関係における粘度が高まり、長期的に関係を継続してゆくことが期待できるだろう。

友人関係には、程度に関わらず、信頼しているかどうかということが必須要素であるが、信頼はたった1度のコミュニケーションで即座に発生するものではなく、細かなコミュニケーションの積み重ねにより発生し、強固なものとなる。では、信頼を抱くのはどのような場面においてなのであろうか。コミュニケーション過程と内容についてまとめる。

#### 3 - 2. コミュニケーション過程と内容

どのようなコミュニケーション過程を経て対人関係の成立、また、成立した対人関係の継続は行われるのであろうか。一般的に新しい人間関係が成立する際には、初対面同士で



あれば、相手の名前や出身地など、個人的な事柄に深く関与しない、当たり障りの無い事項について尋ねることで相手と接触をはかるであろう。これをきっかけとして、しばらく会話をするうちに次第に会話内容が内面的で個人的な話題となってくる。そして、この後も関係を進めたいという場合には、相手の状況や自分達が置かれている環境や状況を正確に理解し、それに応じた的確なコミュニケーションをしていくことが、今後その人との人間関係を無理なく進める上で最も重要なことであろう。しかし、関係が進展するということは、当事者同士が関係を進めたいという意味を持っているということの上に成り立つのであり、一方がそういった意思を持たなければ、それ以上の人間関係の進展は望めない。

原岡 他（1990）によれば、人は初対面の人と接触するとき、相手が持っている断片的な情報に基づいて、その人物の全体的なイメージを思い描き、そのイメージに基づいて、どのようなコミュニケーションをすべきかの判断を行っているが、人は、ある対象人物の持っているあらゆる情報の中から、その人物を理解するのに有効と思われる情報を時と場合に応じて選択しながら受け取っており、次に相手から受け取った情報を手がかりにして、相手がどのような人物なのかを推測・判

断する過程へと進むという。対象となる人物が、顧客接点を持つ従業員という立場であった場合、顧客は「従業員」という側面に注目し、接客態度や言葉遣いなどに注意が向けられるものと考えられ、接客態度が丁寧だった場合、そこから従業員の性格などの推測が行われたり、表情から背景にある意図を判断する。このような過程は、対人認知過程と呼ばれ、人間関係を成立させたいか否か、進めたいか否かは、初期段階の対人認知過程において無意識的に判断が行われている。

では、対人関係が成立した後に、その関係を親密なものとするためには、どのようなコミュニケーションが必要なのであるのか。親密な関係になるということは、相手を必要とする気持ちの強さがあるからだといえるが、これは、相手に好意を持っているということにも言い換えられる。

さらに、親密な関係に移行した場合、それを基盤としたコミュニケーションが行われるが、関係を深化させてゆくには、自己開示<sup>10)</sup>が必要となってくる。ただ、どのような相手にも同じように自己開示を行うということではなく、「あなただけ特別に」ということが伝わるコミュニケーションが重要になってくるのである。以下は、友人関係展開の各相位に関わる要因をまとめたものである。

<表1> 友人関係発展の各位相に関わるポイント

| 友人関係形成   | 友人関係維持  | 友人関係深化   |
|--|---|--|
| 相手本位の態度<br>相手を知る努力<br>共通性の発見<br>明朗でとつきやすい雰囲気<br>恐れず前に出ていく姿勢<br>明快で率直な態度<br>光る魅力の育成<br>常識的つきあいの心がけ<br>常識的行動をとる心がけ<br>楽しさの演出 | 相互信頼を確立する努力<br>明朗でとつきやすい雰囲気<br>頻繁な相互作用<br>相手本位の態度<br>相手の自己開示の許容<br>ある程度の距離の確保 | 本音の自己開示<br>何らかの類似性の存在<br>相手の立場にたった心配り<br>相手への好意を維持する努力<br>自分の行為の感情の伝達<br>自分がとるべき役割の考慮<br>自己啓発の姿勢 |

（楠見幸子：友人関係の各位相に関わる要因について．日本グループ・ダイナミクス学会第36回大会研究発表論文集．1989：21-22．）

<sup>10)</sup> 未既知を問わず、特定の他者に対し意図的に自分に関する情報を言語的に伝達する行為を指す概念である（植村、松本、藤井 2000）。

## 4．顧客接点を持つ現場から

### - 現場でのエピソード、従業員への インタビュー -

顧客と従業員に限らず、日常的な人と人とのコミュニケーションは、メッセージの内容を伝えるということに関しては、ほとんどの場合が会話に依存するものである。

ここでは、各過程における会話中のメッセージ内容には、どのような傾向があるのかを、実際のエピソードや事例、インタビュー結果などから、友人関係展開の各相位におけるコミュニケーションのポイントにあてはめ、顧客と従業員におけるコミュニケーション内容はどのようなものであるべきなのかを考察する。

#### 4 - 1．エピソード、事例

ある結婚式会場で働くウェディング・アドバイザーのエピソードである。商談をするようになって日が浅い顧客は緊張しており、高額な契約をさせられるのではないかとという警戒心を持っている。しかし、商談が終わってから式場を出て、顧客を駐車場まで送るために一緒に歩いているとき、幾分緊張がほどけた顧客は、他愛のない雑談を投げかけると、それをきっかけに本音を覗かせることがあるのだという。このように、ほんの数分の、何でもないやり取りの間で顧客との距離が縮まることがある。であるから、商談中ではない、直接商品やサービスの購入や契約を前提としたコミュニケーションをしている以外の接点こそが、顧客との距離を縮めたり、信頼を築くための大切な瞬間であると語った。

東京都を中心に、直営のドラッグストアを展開する株式会社セイジョーでは、地域のお客様との密接なコミュニケーションを重視し、その地域で一番気軽に相談できる活気あふれる「地域一番店」を目指し、顧客とのコミュニケーションを大切にしながら、専門知識とアドバイスを提供する販売手法を取るとい、「コンサルティング販売」を打ち出し

た。これには高度な専門知識と接客技術が必要不可欠であり、店舗スタッフの約8割が、薬剤師、栄養士などの専門的知識を持つスペシャリストであり、「お客様からのご相談には常にお客様にとって何が一番良いことなのかを考えてアドバイスをする」という接客技術の向上に努めている。顧客から受けた相談の中で、薬を購入する必要がないと思われた場合は、無理にすすめることは行わない。結果、優良顧客比率の高さを誇るまでになったという<sup>11)</sup>。

上記の例は、顧客の警戒心を解き、安心感を与えるということから、「気軽に足を運べる」という行動を誘発させるであろう。これらは特に取引の初期段階におけるコミュニケーションにおいて有効であろうと考えられる。では、既に取りが行われている顧客と従業員において、その関係を進化させ、親密な長期的関係に意向する過程においてはどのような内容の会話がなされているのだろうか。次節ではインタビューを実施する。

#### 4 - 2．インタビュー

顧客とのコミュニケーションは、どの業種・業態においても重要である。たとえそれが双方向的な接触でなかろうとも、次回取引をしたいかどうかの評価項目とされるが、重要度に関しては、どの業種であっても同じというわけではない。顧客とのコミュニケーションによって作り上げられる長期的な関係が、より重要であると考えられる業種について、顧客に信頼してもらうことを考え、顧客との幾度かにわたる双方向的な接触を行なう必要がある。このような考えから、本研究においては以下の業種に従事する方々へのインタビューを行った。

自動車販売店の営業職

美容師

生命保険会社の外交員

それぞれのインタビュー項目は、次の通りである。

長期的な関係を維持できている顧客との間に成立しているコミュニケーションの内容

<sup>11)</sup> 日経ビジネス戦略 2005.12.p78～

(会話の内容)はどのようなものか。

長期的な関係を維持できている顧客との関係が、現在のものに至るまでに行われてきたコミュニケーションの内容(会話の内容)は、どのようなものか。

顧客と接するときに意識していることはどのようなことか。

#### 自動車販売店の営業職

食事やお酒の席に誘ってもらったり、ご家族ともお付き合いさせてもらっているお客様がいます。そこでは乗っていただいている車の話もそうですが、お互いの家族の話題や、趣味のゴルフの話など、車以外の内容が多いですね。

お客様の車が故障したり、事故にあって修理が必要になったり、トラブルをきっかけに、より関係が親密になったように思います。トラブル発生時には、すぐさまお客様のところに伺うか、連絡を取って、不安になっているお客様のお話をお聞きするなど、とにかく迅速な対応をさせていただきました。

主導権はお客様にあるので、自分の意見をお客様に押し付けるようなことがあってはならないと思います。あくまで私達が行うのは提案です。

いかにお客様のライフスタイルに関する話題を聞き出すかということが重要だと思います。家族構成や、趣味、生活スタイルなどを聞きながら、その中でどのように車を使ってもらえるか、どんな車なら快適なライフスタイルをおくれるか。ということを考えてアドバイスすることを心がけています。単なる車の説明だけならカタログを見れば大抵のことは分かりますから。

お客様と会ったときに話したことを覚えておき、次回会うときにはそれらの話題について自分から触れてみる。そうするとお客様は「ちゃんと覚えてくれていたんだな。」という気持ちになり、喜んでくれます。そこからまた楽しい会話がすすみます。

#### 美容師

仲の良いお客様とは、多少失礼な冗談をお互いに言い合うことがあります。むしろそれで楽しく会話が盛り上がることもあります。

職場の愚痴や、恋愛の相談など、かなり個人的な内容の会話をすることがありますね。経験から言えば、大体ははじめの2回くらいの来店までは、美容師の技術が重要で、「この人はちゃんとやってくれる」「自分の思ったようにしてくれる」とお客様が思ってくれば次回も来店してきます。会話の内容は、当たり障りのない、あまり個人的な内容に踏み込まない話題ですね。3回目くらいからは、会話内容が趣味のことや、日常生活の出来事など、個人的な内容のものが増え、それに基づいた会話内容が交わされるようになります。

お客様に、気持ちよく何でも話してもらえる状況を作るということを意識しています。お客様との世間話のような話題の中からも、お客様の好みがわかる言葉が出てきたりするので。そのため、相手の話に対してちゃんと聞く姿勢を持つようにしています。

お客様の気持ちになる努力をしています。例えば髪の毛のクセの悩みなどに対して、ただ技術的に対応をするだけではなく、自分だったらどうするだろう?ということを考えてお客様にアドバイスをしています。

会話の中から自分の経験や、考え方や、趣味などと共通している部分を探します。そういった部分からお客様との会話が広がったり、親近感を持ってもらうことができると思うからです。

#### 生命保険のライフプランナー

保険以外の悩み事を相談されることがあります。例えば離婚の相談など、家庭内におけるかなり踏み込んだ内容もしばしば。扱っているものが保険という性質上、お客様のライフスタイルに関する話題が多くなりますが、お客様は強い警戒心を抱いていますから、何度もコミュニケーションが必要です。特に緊張感や警戒心を解くために、



お客様の言うことに対して反論を行わずに、受け止めたり共感をします。契約を頂いた段階では、かなり信頼関係が出来上がっていて、何でも相談してもらえる状況になっています。

お客様に最も合った商品を提案するには、何よりお客様を知ることなので、お客様にいかに色々なことを話してもらうということが重要です。そのため、基本的にはお客様のお話に対して否定や反論は行わず、受け止める姿勢を心がけていますが、ただお客様に話してもらうだけではなく、受け止める私達も感性のアンテナを敏感にしておく必要があると思います。

#### 4 - 3 . 考察

本研究は、顧客と従業員との長期的な関係は、一般的な人間関係における友人関係の文脈に当てはまるものであるという立場から、友人関係が成立するための条件である信頼とは、どのようなコミュニケーションにおいて形成されるものであるのか。それは顧客と従業員とのコミュニケーションであった場合はどうであるのかを考えてきた。

インタビュー結果から、顧客との親密な関係において行われているコミュニケーションとは、これまでに積み重ねてきたコミュニケーションを基盤とした話題であり、より内面的、個人的内容が多い。これは相互に理解が深まっている状態であるから実現していることであり、このような状態に至るまでには、友人関係における関係深化の要因である「本音の自己開示」「なんらかの類似性の存在」「相手の立場にたった心配り」ということに当てはまるコミュニケーションが、顧客と従業員の間でなされてきたからである。一般的に、友人関係が深化する段階においては「本音の自己開示」が双方の関係を一層親密なものとするために重要であるとされるが、他の人に話さないが、この相手になら言えるという、深い個人的内容の自己開示が重要となってくる。<sup>12)</sup>しかし、顧客と従業員の場合においては、いかに顧客のことを多く知るか、その

ためにいかに顧客に多く話してもらうか。つまり、いかに自己開示をしてもらえるか、ということが重要となるため、従業員側がわざわざ自分から自己開示を行う必要はなく、顧客との会話の中で、必要に応じて行う程度にとどめておくということであろう。むしろ、従業員側に必要なのは、「自己開示」を行うことより「相手の立場に立った心配り」であろう。相手の立場に立つということは、相手がどういった環境に立っていて、何を見ているかを理解すること、つまり共感することであり、相手が見ているものを見て、相手の世界を理解し、そのまま受け止めるということである。さらに、共感して相手を理解することが、相手にも感じられるということが重要である。各過程において、注力すべきポイントに違いはあるものの、従業員には常に、現在置かれている顧客との状況を的確に察知し、その状況に見合ったメッセージ内容を発信するということが求められている。それぞれのインタビューから共通して言えたことは、長期的な関係である顧客とは、会話の内容などが極めて個人的なものであり、友人関係において交わされる会話の種類と同等であろう。しかし、どのような段階においても友人関係のように全面的に対等というわけではなく、顧客と従業員という立場がある以上、関係における主役はあくまで顧客であるという点を、従業員が意識せねばならないということである。そしてより個人的な内容の会話からも、顧客のニーズを見落とさない対応が必要とされる。

#### 5 . まとめ

顧客と従業員は、関係の始まりこそ取引によるものであり、商品やサービスが双方をつないでいる状態である。初期の段階では、お互いの立場というフィルタを通してお互いのことを見ているが、その後のコミュニケーションのあり方によっては、取引ということを超えて、ひとりの人としての親密なコミュニケーションに発展する可能性を多く含んでい

<sup>12)</sup> 大坊郁夫，奥田秀宇 編：親密な対人関係の科学：誠信書房，1996

る。今回、顧客と従業員との親密で長期的な関係におけるコミュニケーション内容。その中でも会話の内容ということに焦点をあてた。しかし、対人コミュニケーションということにおいて、メッセージを伝達するためのチャネルは、会話という言語的なもの意外に非言語的なコミュニケーションが存在している。<sup>13)</sup> コミュニケーションにおける情報の伝達には、メッセージ内容は、言語的コミュニケーションに依存するものの、非言語コミュニケーションが対人コミュニケーション全体の中で果たしている影響が大きいことは、これまでの様々な研究により明らかである。今後、顧客と従業員における親密で長期的な関係におけるコミュニケーション内容を考える場合、非言語的コミュニケーションの関連性についても研究の余地は多分に残されている。

また、従業員が自らの持てる資質を存分に発揮すること、顧客に対してより良い対応ができるということは、従業員自身の意識が重要であると同時に、そのような環境を実現する責任が企業側には存在している。今回のインタビューを通して、インタビュー項目以外で聞かれたエピソードが、「顧客満足を実現したくても、上（上司）が邪魔をする。会議の開始時間に顧客から電話が入り、対応をしようとしていると、上司から会議に遅れるから後でかけなおしなさいと指示された。顧客への対応よりも、上司の言うことを聞くのが最優先になる。」という残念な内容であった。現場は、具体的な数字に表れることのない雰囲気やエネルギーに満ちており、それらを肌で感じることができる。企業における経営側は、現場の空気を感じる機会を多く持つべきであろうと強く考えさせられた。

### 参考・引用文献

- 1) P.ブル、しぐさの社会心理学、高橋超 編訳、磯崎三喜年、上野徳美、田中宏二 訳、北大路書房、1992。
- 2) アクセンチュア 村山徹、三谷宏治＋戦略グループ、CRMグループ、CRM 顧客はそこにいる、東洋経済新報社、2001。
- 3) ウィリアム・ボラード、企業のすべては人に始まる、大西央士 訳、和田正春 解説、ダイヤモンド社、2003。
- 4) ケキ・R・ボウト、実践 顧客ロイヤルティ戦略、三田昌弘 訳、ダイヤモンド社、1999。
- 5) ジェームズ・L・ヘスケット、W・アル・サッサー、レオナード・A・シュレンジャー、バリュー・プロフィット・チェーン - 顧客・従業員満足を「利益」と連鎖させる、山本昭二、小野譲司 訳、日本経済新聞社、2004。
- 6) ジョンH.フレミング、カートW.コフマン、ジェームズK.ハーター、ヒューマン・シグマ 良質な顧客接点をつくる、コスフィールド素子 訳、ダイヤモンド・ハーバード・ビジネスレビュー 2005；12：88-99。
- 7) フレデリックF.ライクヘルド、顧客ロイヤルティを測る究極の質問、松本直子訳、ダイヤモンド・ハーバード・ビジネスレビュー 2004；6：60-71
- 8) ベッツィ・サンダース、サービスが伝説になる時 「顧客満足」はリーダーシップで決まる、和田正春 訳、ダイヤモンド社、1996。
- 9) ヤン・カールソン、真実の瞬間 SAS（スカンジナビア航空）のサービス戦略はなぜ成功したか、堤 猶二訳、1990。
- 10) 植村勝彦、松本青也、藤井正志、コミュニケーション学入門、ナカニシヤ出版、2000。
- 11) 小野譲司、検証 プロフィット・チェーン、一橋ビジネスレビュー 2006；56（1）：28-41。
- 12) 久保田進彦、リレーションシップ・マーケティングのための多次元コミットメントモデル、日本商業学会 流通研究 2006；9（1）：59-85。
- 13) 栗木契、対話型発想のすすめ～消費とマーケティングの複眼的接続～、マーケティング・ジャーナル 1998；67：33-46。
- 14) 楠見幸子、友人関係の各位相に関わる要因について、日本グループ・ダイナミックス学会第36回

<sup>13)</sup> 人と人とが対面していることを前提とした場合である。もちろん、どのような方法でコミュニケーションを取るのかによって、用いることのできるチャネルは限られることになる。

- 大会研究発表論文集 1989; 21-22.
- 15) 坂本和子. 対話分析による購買行動の研究とパーソナル広告への応用. 吉田秀雄記念事業財団研究助成報告書. 2000.
- 16) 嶋口充輝, 内田和成. 顧客ロイヤルティの時代. 同文館出版. 2004.
- 17) 嶋口充輝. 柔らかなマーケティングの論理. ダイヤモンド社. 1997.
- 18) 嶋口充輝. 顧客関係性構築へのマーケティング. ダイヤモンド・ハーバード・ビジネスレビュー 1997; 5: 16-25.
- 19) 大坊郁夫, 奥田秀宇 編. 親密な対人関係の科学: 誠信書房. 1996.
- 20) 田中洋, 清水聡 編. 消費者・コミュニケーション戦略. 有斐閣. 2006.
- 21) 原岡一馬 編. 人間とコミュニケーション. ナカニシヤ出版. 1995.
- 22) 諸井克英, 中村雅彦, 和田実. 親しさが伝わるコミュニケーション. 金子書房. 1999.
- 23) 和田充夫. 関係性マーケティングの構図 - マーケティング・アズ・コミュニケーション. 有斐閣. 1998.
- 24) 日経ビジネスストラテジー 2005; 12: p78-79

## 資料

以下は、新潟青陵大学短期大学において、「顧客満足論」を履修する学生67人を対象に、「あなたがお客として利用したお店で、満足だったこと、不満足だったことを挙げなさい」とのアンケートを、自由記述で行った結果である。

(実施: 2006年5月8日)

### 満足

1. 多くの荷物を持っていたとき、大きな袋にまとめてくれた。
2. 初めて行ったレストランで、「こちらはオススメなので、食べてください」と、出来たてのパンを持ってきてくれた。
3. 雨の降っている日に、買い物袋の上からビニールをかけてくれた。
4. 注文を受けるときに、ひざまずいた動作に、客を立てている感じがした。
5. 飲み物をこぼしてしまったが、笑顔で「大丈夫ですよ」と、言って片付けてくれた。
6. 挨拶の声大きい。
7. よく服を買う店の店員が、自分の顔を覚えていてくれた。
8. 言う前に察してくれた。
9. スーパーの店員が、探しているものの場所を丁寧に教えてくれた。
10. 店員が顔を覚えていてくれた。
11. 迷っているときにアドバイスをしてくれた。
12. 以前話したことを覚えていてくれた。
13. 似合わないものは似合わないといってくれる。
14. 待たせない。
15. 店に入ろうと迷っているとき、店の外まで来て声をかけてくれた。
16. 言わなくても察してくれる。
17. 椅子を引いてくれる。
18. 呼ばなくても来てくれる。
19. 私に似合うめがねを一緒に選んでくれた。
20. 話題に乗ってきてくれた。

21. 衣料品店の店員と少し仲良くなったとき、店頭に出していないものを特別に提供してくれた。
22. 飲食店で、他の客同士が喧嘩をしはじめた。私達は気にしていなかったが、店員がすごくあやまってきた。
23. バスを降りるとき「有難うございました」と言ったら運転手が「はい、お疲れ様」といつてくれた。
24. タクシーの運転手さんと仲良くなり、料金をオマケしてくれた。
25. 不明なことを電話で質問したときに、分かりやすく親切な対応だった。
26. 衣料品店で、ただ勧めるだけではなく、一緒に悩んでくれる。
27. 小さな質問にも笑顔で丁寧に應對してくれた。
28. 私のペースに合わせてくれて、世間話をしたり、楽しく買い物できた。
29. サービス券をくれた。
30. 何度も質問しても嫌な顔をしない。
31. 欲しいICDと一緒に探してくれた。
32. 初めて入ったレストランで、仕組みを丁寧に教えてくれた。
33. 私と同じ目線で接してくれて、真剣に一緒に服を選んでくれた。
34. 店員と客という感じではなく、人と人として親切に接してくれた。
35. 色々な要望を出しても嫌な顔をせずに対応してくれる。
36. 「～の方が安いし便利ですよ」と教えてくれた。
37. 不良品をすぐ交換してくれた。
38. 混んでいても笑顔で対応。
39. 服と一緒に選んでくれた。
40. 自分に似合う服と一緒に選んでくれた。
41. 物を落としたとき、すぐに駆け寄ってきて一緒に拾ってくれた。
42. 飲食店の店員に、誕生日だということを話したら、デザートをサービスしてくれた。
43. おしぼりを広げて渡してくれる。
44. また来てくださいね。の一言。
45. 終始笑顔。
46. 衣料品店で、服のことだけでなく、学校の話とかいろいろ話して楽しい気分になった。
47. 分からないことを店員に質問したら、笑顔で分かりやすい説明をしてくれたこと。
48. 衣料品店で、気になる服があったが、次のお店を見に行ったら、その後、前のお店に戻ると、店員が私の気に入っていた商品をとっておいてくれた。
49. 飲食店で、私がいつも頼むものを店員が覚えていてくれた。
50. 飲食店で注文したものと違うものが出てきたが、その後他のメニューをサービスしてくれた。
51. ペットボトル飲料を買ったとき、分別するための切り取り線を選けて「お買い上げ」シールを貼ってくれた。  
金額がもう少し足りなかったが駐車券をくれた。
52. 1度しか行ったことがないのに顔を覚えてくれていた。
53. トイレだけを借りるためにお店に入っただけなのに「ありがとうございました」と笑顔で挨拶された。
54. レストランで注文に迷っていると、メニューについて詳しく教えてくれた。
55. 何着も試着させてくれた。
56. 飲食店で、飲み物をこぼしたとき、すぐにタオルなどを持ってきてくれた。
57. ラストオーダー後の店に行ったらサービス券をくれた。
58. 会社説明会を体調を崩してキャンセルしたときに「お大事に」と言ってくれた。
59. 話したことがない店員が、顔を覚えていてくれた。
60. 押し付ける感じがしないのは気楽。
61. 美容師さんが髪型のことを一緒に真剣に考えてくれた。
62. 衣料品店で、何を買おうか迷っていたときに、服に関するアドバイスを沢山してくれた。
63. 着物で飲食店に行ったときに、着物が汚れないようにと店員が大きなナプキンをくれた。

不満足

1. 無表情で対応された。
2. 衣料品店で、ただ見ただけなのに、べったりとくっついてきて買わせようとする。
3. 美容院に電話をかけたときの対応。名前を何度も聞き返すし。
4. レストランにて、頼んだものと違うものが出てきたので違うといったら嫌な顔で下げられた。
5. 食べ終わった食器を下げるのが早すぎる。
6. 服を見ているだけなのに、ずっとついてくる。
7. 店員同士がおしゃべりに夢中。
8. 無表情。
9. 面倒くさそうな対応。
10. 可愛いですね。しか言わない。
11. 目を合わせても無視する。
12. 友達のように話され、客として見られていない気がした。
13. レジでの言葉がマニュアルどおりという感じで、心がこもっていない。
14. だるそうな態度で「いらっしゃいませ」。
15. 飲み屋で楽しく飲んでいたら店員に「うるさい」といわれた。
16. レジが混んでいたとき、店員がいやいやながら他のレジをあけた。
17. 商品について聞いたら「当店にはありませんね」と言われたけど、納得がいかず探してみたら、その商品があったとき。
18. 返品に対して店員が不機嫌になった。
19. おつりを間違えたのに謝らない。
20. 店に入っても挨拶をしない。
21. 飲食店で、いつまでたってもメニューを持ってこない。
22. 声が小さく無愛想。
23. 袋詰めがあまりうまくなく、買ったパンがつぶれていたり傾いたりしていた。
24. 映画館の店員がすごく適当にチケットを切った。
25. スーパーのレジで、柔らかいものを一番下に入れられた。
26. 肉まんとジュースを同じ袋に入れられた。
27. 勧められた商品を買わないといったら嫌な顔をされた。
28. ホテルのフロントの人の対応がそっけなかった。
29. 返品しに行ったら、担当の人がなかなか現れず、待たされた。
30. レジで待っているのに気づかないで他の店員とおしゃべりに夢中。
31. 商品の扱いが荒っぽい。
32. 間違った言葉遣い。
33. 笑顔が無く、やる気がみられない。
34. 客が店に入ってきたのに気付किながら店員同士でおしゃべり。
35. 飲食店で、何度呼んでもオーダーを取りに来なかった。
36. Yシャツを買うとき「シワになりにくい」と言われたから買ったのに、1回洗ったらシワシワになった。
37. 飲食店の店員が派手なマニキュアをつけていた。
38. 商品の説明が不十分。
39. 飲食店で、待たされたのに、何も言わずに料理を出していった。
40. 店にいる間ずっと付いてくる。
41. 店員の表情が恐かった。
42. いらっしゃいませの挨拶が無い。
43. 店に入るなり付いてきて押し売り。

44. いきなりタメ口。
45. 商品を見ているときに、何度も他の商品をすすめるために話しかけられた。
46. 靴を買いに行ったとき、足のことで失礼なことを言われ、拳句には足が大きいから靴が無いとまで言われて相当気分が悪かった。
47. 料理をテーブルの上に「ドン！」と置く。
48. 言葉使いが悪い。
49. 在庫確認をお願いしたら一言「無いです」と不機嫌な返事。
50. 食べ物に虫が入っていたのに誤っただけ。
51. 食べ終わっていないのに皿を下げられた。
52. やたらと商品を勧めてきて離してくれない。
53. 対応が遅い。
54. 質問したら嫌そうな顔をされた。
55. しつこく付いてきた。
56. 質問に無視された。工作中なのに携帯をいじっていた。
57. コンビニで、暖かいものとアイスを同じ袋に入れられた。
58. こっちを見ずに「いらっしゃいませ」。
59. お店で道を聞いたら嫌そうな顔をされた。
60. カラオケやさんで解凍されていないタコヤキが出てきた。
61. 電話対応で、声が小さくて聞き取りづらい。
62. 店員は褒めたつもりで言ったことだと思うが、私にとっては不快だった。
63. わざとらしいくらい褒められた。
64. 百貨店の店員が、お客と接しているときはすごく笑顔なのに、そうではないときはいきなり無表情で、その変わり具合にびっくりした。
65. 自分の間違いを認めず、謝らない